



**Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa**

**Núm. 296**

# **Exigencias corporativas y estratégicas de la Empresa en la conciliación de la vida laboral y familiar**

**(Corporate demands and the strategies adopted  
by Businesses to make family and professional  
life compatible)**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares



Doc.

1-A 06/296

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904624316

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN  
DE EMPRESAS / Núm. 296  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**



***Exigencias corporativas y  
estratégicas de la Empresa en la  
conciliación de la vida laboral y  
familiar \****

**(Corporate demands and the strategies  
adopted by Businesses to make family and  
professional life compatible)**

***Prof. Dr. Santiago García Echevarría***

*Alcalá de Henares, Marzo 2006*

---

\* Publicado en la obra ***"La conciliación entre el trabajo y la familia"***, ed. J. A. Sagardoy Bengoechea y C. de la Torre García, Ed. Cruce, Madrid 2004.

**Autor / Author:** Prof. Dr. Santiago García Echevarría

**Abstract:**

*La integración de la mujer en la actividad económica empresarial, en todos los niveles institucionales es una de las claves de empuje de las sociedades en los diferentes países europeos. En particular, el gran paso dado en los diferentes niveles educativos de la mujer constituye uno de los pilares fundamentales de la dinámica de cambio de la sociedad europea, tal como puede apreciarse en la detallada exposición presentada. Su repercusión en todas las instituciones, pero en particular en la empresa, obliga a una reflexión y cambio decisivo en los diseños corporativos y organizativos de las empresas con su gran impacto, cada vez mayor, en el management de la empresa. Lo cual implica la búsqueda de nuevos diseños organizativos que permitan conciliar eficientemente la vida familiar como la vida profesional asegurando el desarrollo de la mujer y su plena integración en las corporaciones. De su acierto e innovación dependerá también el desarrollo de las instituciones.*

*The integration of women into businesses' economic activity at all institutional levels is one of the keys to the thrust in the societies of the various European countries. In particular, the great step taken in the different levels of education among women is one of the fundamental pillars in the dynamics of change within European society, as can be seen in this detailed presentation. The repercussion of women in all insitutions, but in particular in business, calls for reflection and a decisive change in corporate and organisational designs due to their great, and increasing, impact upon business management. This involves the search for new organisational designs that enable women's family life to be reconciled with their professional life, ensuring that they are able to develop fully and to integrate completely into corporations. The development of institutions will depend upon both innovation and the success of the abovementioned search.*

**Palabras clave / Keywords:** Mujer, Trabajo, Integración, Empresa, Conciliación / Women, Job, Integration, Business, Conciliation.

**Clasificación / Classification:** Jel J20, M10, M20, O15.

**Consejo de Redacción:**

Santiago García Echevarría (Director)  
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)  
Carolina Menor Navarro  
Yolanda María Sánchez Jiménez

**Secretaría y Administración:**

**I.D.O.E.**

Instituto de Dirección y Organización de Empresas  
© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría  
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n  
28802 - Alcalá de Henares  
MADRID - ESPAÑA  
Teléfono: 91. 885.42.00  
Fax: 91. 885.51.57  
E-mail: [idoeh@uah.es](mailto:idoeh@uah.es)  
<http://idoeh.gioupm.com/> / [www.idoe.org](http://www.idoe.org)

ISBN: 84 - 8187 - 139 - 7

Depósito Legal: M- 18141 - 2006

## Índice

### Página

1. Presentación .....	1
2. Tendencias europeas en la integración de la mujer en el trabajo y su integración en las dimensiones societarias .....	4
3. Categorías empresariales que definen el proceso de cambio en la integración del trabajo en la mujer .....	13
4. Las dimensiones corporativas del proceso de transformación de la empresa .....	15
5. Aspectos directivos y organizativos como instrumento del proceso de cambio .....	21
6. Alternativas organizativas y su valoración para la integración de la mujer en el trabajo .....	23
7. Bibliografía .....	27

## 1. Presentación

El mundo del trabajo se ha hecho mucho más femenino en las últimas décadas. Esta es una realidad creciente y de forma generalizada en nuestra cultura española.

El problema del creciente papel de la mujer en el trabajo no es un mero problema normativo legal, ni es solamente un problema que afecte al hecho retributivo-organizativo, sino que abarca de manera significativa a todas las dimensiones que configuran nuestra Sociedad, modificando sustancialmente los planteamientos que constituyen los pilares tradicionales de la misma. No es tampoco un mero hecho empresarial, sino que la empresa está involucrada de manera relevante, sin duda, pero no decisiva en este proceso de evolución.

Todas las dimensiones que afectan al incremento de la participación de la mujer en el trabajo desbordan el propio ámbito de la empresa y la propia esencia de lo que esta evolución puede contribuir a la configuración de nuestra Sociedad. Son problemas de orden societario que afectan tanto a las personas, como individuos, en su dimensión ética, como a la empresa como institución operativa que participa activamente en este proceso de transformación de nuestra Sociedad.

El primero de los grandes problemas se centra dentro de este contexto de transformación, en lo que constituye el núcleo vital de nuestra sociedad: se trata del tema de la *intergeneracionalidad* ¿cuál es la solidaridad, lo justo y la responsabilidad entre las generaciones? Aquí sería adecuado recordar que lo que comenzó Bismark, creando la legislación social en Europa, se ha convertido, en un poco más de un siglo, en el gran problema de la localización económica (Lehmann, K., 2003, p. 1).

Todos los debates socio-políticos y económicos, todos los problemas actuales en Europa que afectan al orden societario se centran en torno a las denominadas "*reformas*". Esta situación es precisamente el gran problema en el país que impulsó hace poco más de un siglo la Seguridad Social en el ordenamiento económico-social; y en este

momento constituye, para muchos, el problema más grave que tiene su situación económica y político-social. Afecta a todos los países europeos, en mayor o menor grado.

Pero uno de los problemas básicos sobre el futuro del "*sistema social*" es, precisamente, *esta solidaridad generacional* que descansa, sin duda, en la propia política familiar y se encuentra estrechamente relacionada con el desarrollo de la familia.

La crisis actual del "*sistema social*" se encuentra en estrecha relación con el desarrollo intergeneracional. Y no es un simple problema demográfico, sino que involucra además cambios radicales del sistema de valores. Hoy no se trata, tanto como en décadas anteriores, de distribución de rentas, de una "*política social distributiva*", sino que se trata de ver cómo se distribuyen los recortes presupuestarios en el ámbito del sistema social. Lo cual lleva implícito una amplia inseguridad de la persona y conduce a serios problemas político-sociales y económicos generando problemas de estabilidad de nuestras sociedades sin precedentes en las últimas décadas.

El "*estado de bienestar*", por definir "*lo social*" en parámetros económicos al uso, se encuentra en una crisis claramente perceptible, con mayor o menor intensidad, en estos momentos, en los diferentes países europeos. Pero es que además las soluciones que se ofrecen, las recomendaciones que se hacen, que son múltiples, son, en gran medida, en sí mismas contradictorias.

En este contexto la *familia* se plantea como la primera de las reflexiones básicas dentro del contexto intergeneracional. Y va más allá del mero hecho cortoplacista, o de corto alcance institucional; no es un mero problema ni de presupuestos ni de crisis familiar. La familia, la "*solidaridad privada de la familia*", se ve, por un lado, desbordada en sus funciones y, por el otro lado, se la está vaciando completamente de contenido (Lehmann, K, 2003).

Con las actuales estructuras demográficas apenas pueden realizarse los objetivos del "*estado social*", lo que afecta a todos los ámbitos de la normativa legal vigente, desde la Constitución hasta las propias decisiones de los Tribunales. La pregunta que se plantea es si no se pueden "lograr" relaciones estables entre generaciones y

género a largo plazo (Lehmann, K, 2003, p. 4) más allá de las meras necesidades materiales de recursos.

Es cierto que no es sólo la familia la clave de la situación intergeneracional, pero si es uno de sus pilares centrales. Por tanto, más que de la "*política familiar*" en si se trata de las "*condiciones de vida de la familia en la actualidad*".

Pero el problema no es sólo un problema cultural, de valores culturales básicos, cuya evolución se sitúa quizá en los años 60, sino que la *dimensión ética* (Utz, A. F., 1998) constituye la base de este proceso necesario de transformación o de regeneración. Se trata de la transmisión de los valores culturales elementales que se ha interrumpido. En una reforma del sistema de la Seguridad Social, el problema de la persona, nunca tendrá éxito, ni puede tenerlo como mero instrumento que es en este proceso de transformación, si no se regenera una clara recuperación de los valores éticos y culturales de nuestra sociedad.

Dentro de este marco societario es donde vamos a descender, de manera particular, en una de sus partes, en la empresa, como institución, en este caso, con un importante carácter instrumental para el cubrimiento de las necesidades de las personas y grupos sociales. La entrada nuevamente en el debate de la responsabilidad social o societaria de la empresa en el marco más estricto del "Gobierno de las Empresas", es una nueva forma de impulsar prácticamente un nuevo concepto de empresa, con lo que ello conlleva en el debate de la última década. Se debe ver en la contribución de la empresa más allá de su capacidad de creación de valor, que no es poco, de contribuir a canalizar este proceso de cambio en nuestra sociedad.

Por lo tanto, vamos a analizar, en primer lugar, brevemente, la posición de la mujer en el contexto de su papel y desarrollo dentro del ámbito de la actividad económica y empresarial, para pasar, en segundo lugar, a la transformación que la mujer ha asumido, en un plazo muy breve, con un gran desarrollo de sus grandes potenciales tanto intelectuales, como de desarrollo, para pasar, en último término, a analizar cómo puede la empresa, como institución organizada, asumir su nuevo papel en el contexto de esta sociedad, tanto desde el punto de vista de su aportación ética como social y

económica.

Si no se logra estabilizar el proceso societario, dentro de la dinámica de cambio que le caracteriza, difícilmente va a poder desarrollarse la empresa, ni social ni económicamente configurando una realidad estable. Dinámicamente se observan las múltiples situaciones de cambio desde las relocalizaciones a otros muchos ámbitos de la vida económica y social en los que la preocupación y la incertidumbre crecen en el contexto de la sociedad, sin olvidar el impacto en la gestión de los presupuestos. Las medidas que proponen y se adoptan son, no solamente de dudosa efectividad, sino también contradictorias, y, ponen en peligro, incluso, la propia existencia de la empresa en un plazo muy breve de tiempo, y no digamos a medio y largo plazo.

Pero donde se va a focalizar fundamentalmente este proceso de transformación es dentro del ámbito de la empresa impulsando una nueva orientación de la forma en la que se dirigen los recursos humanos en la empresa, implicando nuevas formas organizativas y otras formas de pensar. Probablemente habrá que replantearse el propio concepto de "*empresa*".

## **2. Tendencias europeas en la integración de la mujer en el trabajo y su integración en las dimensiones societarias**

Vamos a centrarnos aquí en lo que representan las magnitudes relevantes de este proceso de integración de la mujer en Europa en función del desarrollo de los procesos de formación a nivel universitario, que es, sin duda, la pieza sustancial en todo el proceso actual del desarrollo de la mujer, así como el reto que significa para las distintas instituciones y, en concreto, para la empresa.

La evolución de nuestro entorno europeo permite apreciar que en el conjunto de la Unión Europea de los quince, el 56% de las mujeres tienen una formación universitaria en la actualidad existiendo diferencias de unos países a otros:



# PERSONAS CON FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN LA UE % DE MUJERES

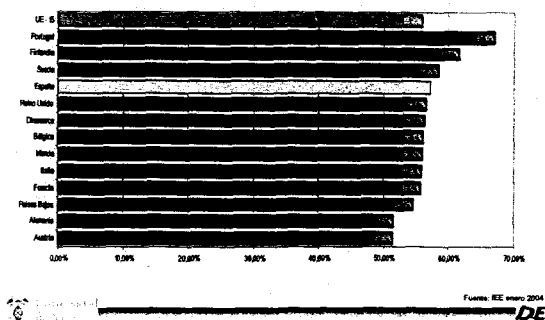


Figura 1

En España alcanza el 57,2%, y en los países que se acaban de integrar en la Unión Europea el pasado 1 de Mayo (de 2005) el 63,7% de las mujeres han adquirido una formación universitaria.

# PERSONAS CON FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN LA UE % DE MUJERES

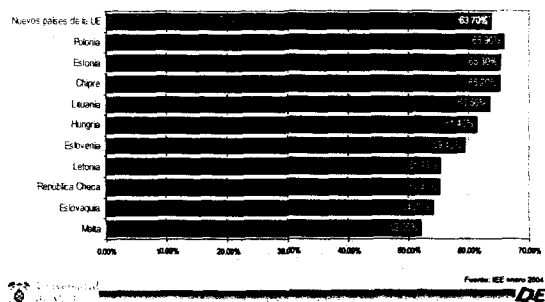


Figura 2

Es verdaderamente interesante observar cuál ha sido la evolución desde 1970 en un país concreto, que es relevante desde el punto de vista de la amplitud de la formación universitaria, como Alemania.

### % DE MUJERES CON FORMACIÓN UNIVERSITARIA Alemania

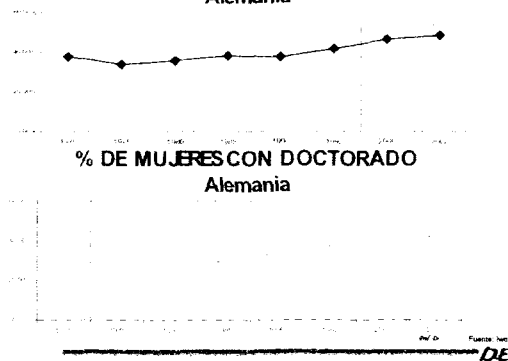


Figura3

Tendencia que puede también interpretarse, con mayores o menores diferencias, para los demás países de su entorno. Si en 1970 el 37,8% de las mujeres tenían una licenciatura universitaria, en el año 2002 eran el 48,4%. Pero donde, sobre todo, se aprecia este gran impulso en el proceso de formación de alto nivel de la mujer en Europa es en el tema de los Doctorados.

### % DE MUJERES SOBRE TOTAL DOCTORADO

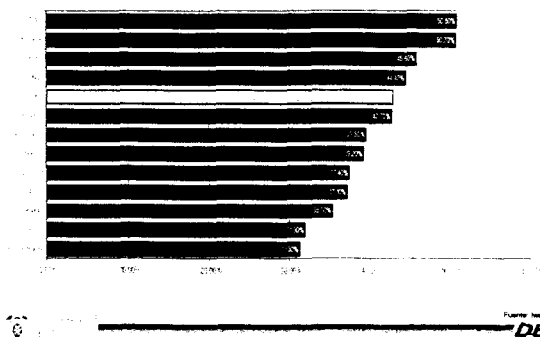


Figura 4

Mientras que en 1970 sólo un 16,21% de las mujeres hacían el Doctorado, hoy lo hacen el 36,4% manifestándose, curiosamente, grandes diferencias en el contexto de los distintos países europeos.

Para el conjunto de Europa la evolución de los estudios de Doctorado, como máxima expresión de una formación universitaria, alcanza en 2001 a 29.700 mujeres, siendo, de manera muy significativa, el avance en los países latinos, e, incluso, en los países relativamente pequeños. En países como Italia, el 50,8% de los Doctorados ha sido hecho por mujeres, en Portugal el 50,7% y en España un 42,9%.

Donde se aprecia la velocidad de esta evolución es cuando se analiza la formación universitaria de la mujer por edades o por generaciones de este proceso de formación universitaria. En la generación que actualmente se sitúa entre los 60-65 años solamente el 4,6% de esta generación femenina tenía una formación universitaria, mientras que el 12,8% lo alcanzaban los hombres.

**EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA  
DE LA MUJER**  
% con estudios universitarios por tramo de edad

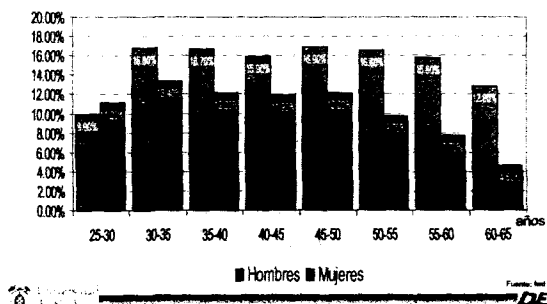


Figura 5

En la generación de los 25 a los 30 años esta proporción se ha invertido. Mientras que en el grupo de los hombres el 9,9% realiza una formación universitaria, en las mujeres la realiza el 11,2%. En este cambio generacional, en tan breve espacio de tiempo, es donde

deben verse las grandes oportunidades sobre cómo puede asumirse este reto del papel de la mujer en el contexto de los procesos económico-empresariales y también institucionales y sociales.

Lo cual se refleja de manera significativa, también, en los niveles de desempleo de la mujer dentro del conjunto de la Unión Europea que alcanza la cifra del 8,8%, situándose en España, todavía hoy, en el máximo nivel de desempleo con un 16,4%.

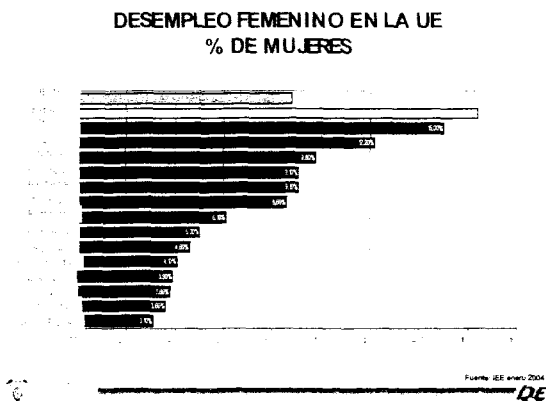


Figura 6

Ahora bien, debe observarse la reducción sistemática año tras año tal como puede apreciarse en la Figura 7.

## PARADOS EN % DE LA POBLACIÓN ACTIVA

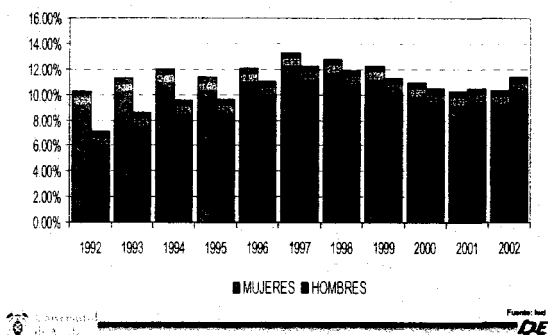


Figura 7

En el año 2002 el desempleo femenino es menor que el masculino y, muy en particular, la tendencia dominante del momento actual es la búsqueda de empleo femenino de forma creciente por parte del 65,3% de la población entre 15 a 65 años.

## TENDENCIA CRECIENTE DEL EMPLEO FEMENINO Personas activas en % de población entre 15 y 65 años

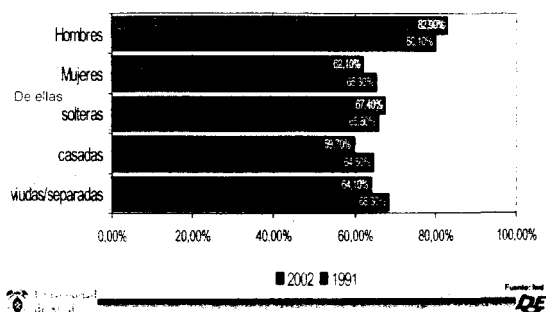


Figura 8

Como consecuencia de este proceso de creciente formación universitaria y del papel creciente de la mujer en la empresa se

reduce, de manera importante, la diferencia en las retribuciones entre el hombre y la mujer. En los últimos 15 años se ha producido una disminución de esta diferencia retributiva que sigue, sin embargo, situándose en torno a un 20% en los países más industrializados del espacio europeo.

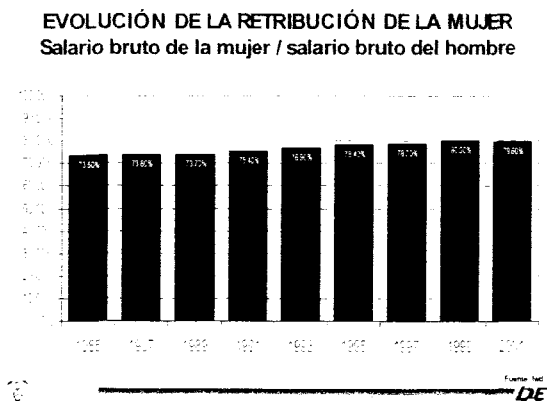


Figura 9

Este mapa permite apreciar, de manera muy singular, la rapidez de un proceso en base a la elevación de los potenciales de conocimiento de la mujer y de su capacidad y percepción de la búsqueda de su realización profesional dentro del contexto de la sociedad actual.

En 1993, esto es, hace una década Albach, (Albach, H., 1993b, p. 31) señalaba que se estaban dando cuatro grandes tendencias en el contexto de la evolución de nuestra economía europea y que afectaba fundamentalmente a la empresa. Las claves en las que se enmarcaban en aquel entonces son las que hoy corresponden a la realidad:

1. Globalización de la economía.
2. Creciente incremento de la competitividad internacional, que en aquel entonces se iniciaba.
3. La creciente difusión y aceptación de una economía de mercado, en la mayoría de los casos, socialmente

afianzada, aunque aquí es donde difieren las evoluciones reales entre los diferentes entornos u órdenes económicos.

4. La incorporación creciente de la mujer al mundo del trabajo.
5. El creciente desarrollo de una conciencia ecológica medio ambiental.

Estas cinco tendencias constituían a principio de los años 90 los pilares del diseño de los escenarios político - societarios dentro de los cuales se percibía ya el desarrollo de nuestras sociedades y economías, así como de la propia empresa.

Dentro de este proceso de transformación de una década el papel de la mujer ha constituido un rol dominante, precisamente, por ese creciente potencial de conocimiento y por esa mayor voluntad, entusiasmo, de participar en el desarrollo profesional de su propia identidad individual.

Este proceso de transformación ha obligado a cambios que hasta ahora se han planteado y se plantean en torno al trabajo a tiempo parcial, pero cada vez es más urgente la búsqueda de una solución integral al problema de la integración de la mujer en el trabajo, bajo la consideración de las dimensiones que anteriormente se han mencionado: el papel de la mujer en el contexto de la institución familiar y de la propia relevancia del problema intergeneracional que afecta al conjunto de las sociedades.

Por tanto, no debe verse ni analizarse el problema sólo de manera aislada o parcial, sino que debe asumirse en la complejidad que le caracteriza, en esta concatenación del papel relevante de la mujer en la configuración de nuestra sociedad. Lo cual plantea a la economía empresarial problemas que están aún sin resolver y, en particular, los problemas de las posibles medidas a adoptar en el ámbito de las transformaciones organizativas de la empresa. Es muy posible que lo que no se ha hecho con las modificaciones organizativas durante todo el último siglo, se produzcan ahora como consecuencia de la formación de la mujer, ya que va a forzar la búsqueda de nuevas formas organizativas de manera más inteligente en cuanto a las formas de organizar el trabajo. Aquí debe verse la gran oportunidad de un nuevo concepto de empresa.

La organización dominante del trabajo sigue correspondiendo, tanto en la normativa legal como en la realidad empresarial, a las formas de organización de la empresa industrial de fabricación en grandes series, lo que implica, generalmente, una rígida disciplina basada en los *tiempos de trabajo*. Es una manera de dividir el trabajo y de valorar en función del criterio tiempo trabajado. Lo que significa que el personal pierde su autonomía en la disposición del tiempo y que muchos de los intentos de los años 90 para actuar sobre el factor tiempo en el diseño de los procesos organizativos, no han tenido el resultado que de ellos se había esperado. Y las actuales soluciones para "*mejorar la productividad*" tampoco son soluciones.

Si se analiza el proceso histórico de la *configuración del tiempo* en la organización del trabajo, y se analiza el proceso de producción artesanal, donde se actuó sobre el factor tiempo, cuando estos procesos integraban además la vida privada en el contexto de la propia actividad en función de la profesión, con todos los problemas que ello aportó, la época industrial se ha caracterizado por una clara separación entre profesión y familia, tanto en el contexto espacial como en el contexto de la configuración de los tiempos de trabajo. Se volvieron a recuperar las ideas anteriores a la época artesanal de la organización del trabajo, las cuales se plasmaron en la organización de la empresa.

Se inician los procesos de industrialización con una jornada semanal muy larga en la que apenas existía la posibilidad de desarrollo de una vida familiar. Prácticamente, hasta comienzos de los años cincuenta y sesenta, probablemente muchos de nosotros lo hemos conocido, se configura el proceso familiar basándose en que la mujer, incluso normativamente, y no sólo socialmente, se ve obligada a dejar el trabajo. Y esto no hace tantos años. El hombre ejercía una profesión y la mujer era responsable de la familia. Con lo cual siempre ha sido muy complicado, hasta épocas muy recientes de nuestra propia generación, el querer compaginar el deseo de la mujer de una actividad profesional, por razones legales, de potenciales de conocimiento y socio - culturales.

No cabe la menor duda que este es uno de los grandes temas de la economía empresarial actual. En lo que aquí nos concierne, aparte de ser uno de los problemas clave de la configuración de nuestra Sociedad, empuja a la empresa a buscar nuevas formas



instrumentales de la organización que sean altamente innovadoras para que puedan devolver a las personas, como tales, una mayor autonomía en la disposición del tiempo. Aquellas empresas, y hay muchos ejemplos, que tengan éxito en la innovación del manejo del factor tiempo, vía organización y desarrollo de los recursos humanos, en la integración de los potenciales de mujeres y hombres en el contexto de su actividad, tendrán, sin duda, grandes ventajas competitivas y contribuirán a su propia existencia empresarial. Estos son los grandes temas que constituyen, desde hace dos décadas, las cuestiones fundamentales tanto en la propia investigación de la economía de la empresa como en el desarrollo de la capacidad directiva (Marr, R.; García Echevarría, S., 1997).

### **3. Categorías empresariales que definen el proceso de cambio en la integración del trabajo de la mujer**

La integración de la mujer en el proceso empresarial constituye, sin duda, un sistema complejo que va más allá de una mera contemplación contractual, dadas las diferencias tanto individuales como colectivas que presentan desde el punto de vista de la persona y su situación, como también desde los propios roles en las diferentes organizaciones empresariales. Es por lo que el análisis de esta complejidad debe verse desde tres categorías fundamentales fuertemente diferenciadas. Lo cual debería constituir la base para el análisis e innovación de este complejo problema multidimensional.

- La *primera categoría* abarca el sistema de valores y la definición constitutiva de la propia empresa. Arranca desde la propia esencia constitutiva de la actividad empresarial, de una visión del grupo, lo que corresponde a la integración de los valores éticos-básicos, tal como se han mencionado anteriormente.

Corresponden a la propia legitimización empresarial y sientan las bases de su propia reputación. Esto es el incipiente proceso de la actual "*responsabilidad social de la empresa*".

Se trata de la definición de los *espacios éticos* que corresponden a la persona, en este caso a la mujer, y el que

corresponde a las instituciones, en este caso a la empresa, en sus dimensiones económicas y sociales además de las que afectan a todo el marco societario. Esta es la clave, debe serlo también, de la eficiencia corporativa de la empresa.

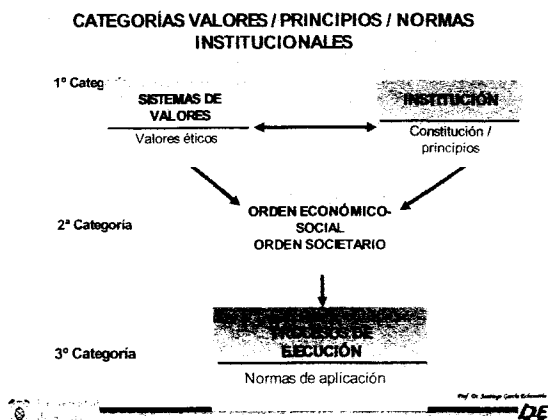


Figura 10

- La *segunda de estas categorías* corresponde a la definición de la forma en que se organiza la sociedad, la comunidad, la organización empresarial, el ordenamiento legal - laboral y social, desde los distintos puntos de vista: laboral, fiscal, etcétera. Se trata de la normativa que rige para cada una de estas áreas que define el marco jurídico en el que se establece el papel de la mujer en el contexto de la actividad garantizando su desarrollo como persona y asegurando su contribución empresarial. En los términos actuales implica un reduccionismo muy fuerte, al simplificar la complejidad de la diferenciación entre personas, actividades y capacidades, así como de las propias instituciones y sus situaciones.
- En cuanto a la *tercera categoría* es la que afecta al ámbito de la realidad económica y social en el propio contexto de la empresa, en la forma en que trata de aplicar soluciones, generalmente de carácter instrumental, así como su

organización, las políticas retributivas y, en particular, los procesos y estilos de dirección junto con todas las demás medidas que corresponden a los instrumentos de la política de personal.

#### 4. Las dimensiones corporativas del proceso de transformación de la empresa

La dimensión corporativa, que corresponde a la primera de las mencionadas categorías, sitúa el problema de la integración de la mujer en el trabajo en los términos del *sistema de valores*, afectando, en primer lugar, a la interpretación integral de la persona desde su percepción ética, antropológica, y no desde el mero objetivismo que se deduce de una visión jurídica, económica e incluso social en su carácter funcionalista.

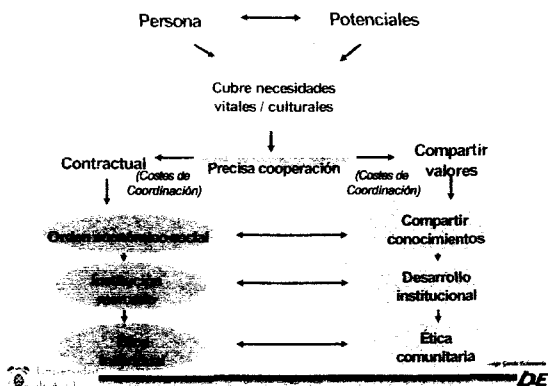


Figura 11

Las personas (Utz, A. F, 1998) poseemos un conjunto de potenciales, tal y como se ha visto en el caso de la mujer y su creciente impulso de los potenciales disponibles de conocimiento, en función tanto de su formación como también de su gran capacidad y voluntad social para integrarse en el mundo del trabajo. Trata de cubrir sus necesidades culturales y vitales en base a la cooperación con las otras personas que con identidad de cometidos permite

aflorar el conocimiento y la posibilidad de su propio desarrollo personal.

El valor de la persona es consecuencia de los procesos de cooperación con los demás, incrementando con este valor no sólo su autoestima y la percepción de su capacidad de contribuir a la comunidad en la que se desarrolla su propio contexto integral de personas, sino además la contribución que realiza al propio bien común de una sociedad. Las personas tienen que compartir sus potenciales para que estos tengan valor y para ello necesitan compartir:

- el espacio, y
- el tiempo.

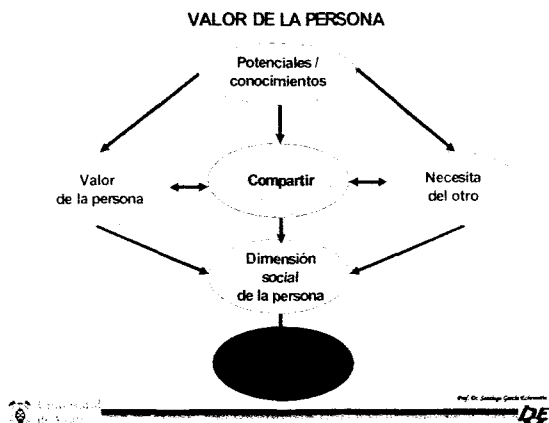


Figura 12

Los cuales son los dos elementos que afectan al diseño del instrumento organizativo e institucional en el que se desarrolla el trabajo y la integración de la persona.

La dimensión ética se plantea en la relación del desarrollo de la mujer con respecto a la comunidad, en sus diferentes niveles de agregación en la que está prestando sus potenciales, sus conocimientos y sus habilidades. Se trata fundamentalmente de contribuir al desarrollo del bien común que conlleva a la capacidad

de desarrollo de la propia mujer. Y esta relación entre persona y comunidad, grupo social ó económico se puede realizar de dos maneras:

- a) A través de la vía contractual, de acuerdo con las normas que fija el entorno jurídico, e, incluso, la tradición que implican derechos y obligaciones. Puede verse que en la Europa de la heterogeneidad y de la diversidad estas vías de relacionar la persona y la comunidad son tan variadas como países existen y presentan diferencias, incluso encontradas, en el contexto no sólo normativo sino también en las propias tradiciones. Véanse las dificultades de aproximaciones en este ámbito.



Figura 13

- b) O bien por la vía de la solidaridad societario/corporativa, que se genera en base a la responsabilidad social, que en los términos hoy usuales se viene denominando "*desarrollo sostenido*" que nunca estará mejor aplicado que a la propia persona y a su *empowerment*, así como al impulso a la institución, a la empresa, asegurando su estabilidad y futuro.

Desde la perspectiva ética el "*objetivo de la economía es, sin duda, el de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los*

*miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el bien común'* (Utz, A. F, 1998, p.26). Esta interpretación de la economía implica un cambio de cultura, pasando de una *cultura cosificada* a una *cultura de la persona*, en la que se trata de su desarrollo contribuyendo con su potencial al del grupo, con el fin de lograr los procesos de adaptación de personas y de sus potenciales en su integración social en el grupo y ello de forma eficiente.

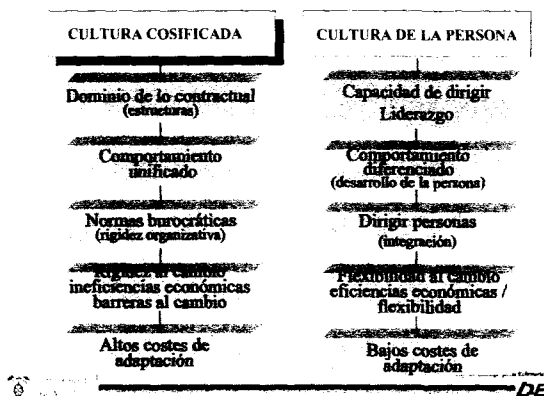


Figura 14

Flexibilidad y velocidad de cambio suponen, fundamentalmente, entender los valores en los que descansa este proceso de cambio y transformación.

Este proceso de transformación cultural de una *cultura cosificada* a una *cultura de la persona* viene impulsada, desde hace más de una década, por el propio hecho de la globalización, ya que esta implica necesariamente exigencias basadas en sus cuatro pilares fundamentales:

- Tecnologías.
- Economía y nuevas dimensiones institucionales.
- Espacio y localización.
- Cambio de valores.

Los cuales constituyen las piezas fundamentales del proceso de

cambio cultural.

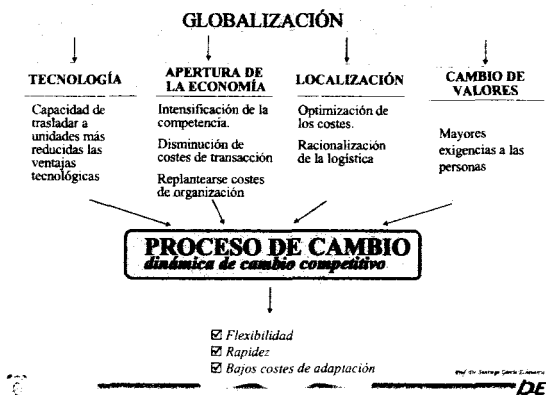


Figura 15

Si se observa un poco más detenidamente se está produciendo, curiosamente, una convergencia, tanto por parte del desarrollo de la sociedad y el impulso de la propia mujer como persona para su integración en el mundo del trabajo, como por parte del impulso que genera la apertura de la globalización que tiene la necesidad de nuevos potenciales de innovación. Los nuevos diseños empresariales de las formas organizativas que puedan dar una respuesta más flexible a las dos claves básicas de los diseños organizativos: los espacios del management, de la asunción de responsabilidades y lo que corresponde a los tiempos y su configuración en el trabajo (Albach, H., 1993a).

La clave consiste hoy, por tanto, fundamentalmente, en la orientación que se de al *sistema de valores* en la propia empresa que debe poseer un mayor contenido de interpretación ética de la economía, que es en la que se basa el éxito del desarrollo de la persona en base a los procesos de la evolución de sus propios potenciales.

## FILOSOFÍA EMPRESARIAL / CULTURA EMPRESARIAL

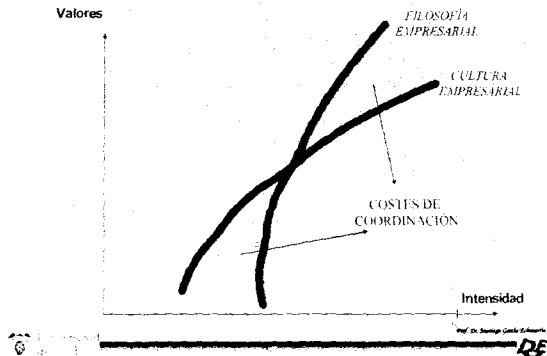


Figura 16

El diseño del *sistema de valores* implica la guía para dirigir el cambio cultural de la empresa dentro del espacio diseñado por ese sistema de valores, en parte con carácter normativo, que rige el comportamiento de las personas estableciendo los criterios para la adopción de decisiones.

### *Productividad como criterio ético-económico*

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Recursos}}$$

- Productividad como criterio ético
- Productividad como criterio económico-empresarial

Figura 17

Este cambio cultural en la empresa se ve impulsado cada vez más



por un cambio de la "*orientación*" del sistema de dirección. Se tiende a pasar de una "*orientación a costes*", acentuando el factor coste, predominantemente en la gestión actual a una "*orientación al resultado*", a la contribución de las personas y de las organizaciones, a la solución de los problemas de una sociedad a través, predominantemente, de la innovación y creatividad de nuevas soluciones para los problemas. Se trata de un cambio de mentalidad, del paso de una cultura de costes, a una cultura de la innovación, que es una de las puertas más relevantes para el cambio de las organizaciones y la apertura a la integración de la mujer.

#### ***Orientación de la productividad a la persona***

- **Gestión de los recursos y capacidades**
  - Ahorro de costes (reingeniería)
  - Reducción de personal
  - Reducción de patrimonio
- **Orientación al producto / servicio**
  - Innovación
  - Portafolio
  - Proceso de adaptación al entorno
  - rapidez / flexibilidad



Prof. Dr. Leonardo García Calvo

**DE**

Figura 18

### **5. Aspectos directivos y organizativos como instrumento del proceso de cambio**

En la *segunda categoría* que hemos mencionado anteriormente se sitúan los diseños de los sistemas de dirección y de organización de la empresa y de otras instituciones que obstaculizaron o impulsaron el desarrollo de las mismas merced a la forma de integración de las personas.

La clave fundamental de este proceso es la forma en que se dirige; dirigir significa siempre dirigir un cambio cultural, crear una senda de valores compartidos orientada a resultados, de manera que se

produzca junto al desarrollo de la persona el desarrollo del “cliente” y, en consecuencia, asuma el desarrollo de la empresa y de la propia comunidad o grupo social en el que actúa.

Dirigir supone ese proceso permanente de adaptación de las instituciones, de los procesos y de las funciones dentro de ámbitos y espacios generosos en flexibilidad, única forma que permite adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno. Esta dinámica caracteriza la situación que se está produciendo con el impulso de la integración de la mujer en el trabajo y supone, por otra parte, integrar personas, valores y comportamientos.

Por tanto la instrumentalización (corporación y organización) de este proceso de cambio en la dinámica de la integración de la mujer no se sitúa fundamentalmente en el ámbito jurídico, que puede establecer barreras y pueda conceder dádivas erróneas que no son relevantes para este proceso. En esta categoría la clave fundamental se encuentra en el logro de los procesos de dirección de las empresas, en el estilo de dirigir, de forma que sitúen al diseño organizativo, en condiciones de adaptarse a los entornos y de integrar los nuevos valores de la sociedad. Estamos ante el elemento clave instrumental del proceso de adaptación. El problema, por tanto, es cómo se debe y puede configurar la organización de la empresa.

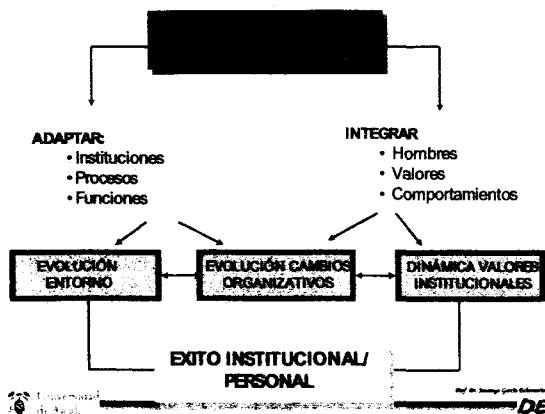


Figura 19

En primer lugar se precisa un diseño corporativo que arrancando del sistema de valores, recogidos en un sistema de filosofía empresarial, marque los referentes en los que tienen que orientarse los que dirigen y participan en los procesos de dirección a la hora de tomar decisiones. Y ello con el fin de adaptarse a los entornos e integrar personas y valores de manera que lleven a un "*buen gobierno de las empresas*". Todo el debate actual sobre el "*gobierno de las empresas*" adquiere, sin duda, una importancia creciente desde el punto de vista "*constitucional*" de la empresa y, por lo tanto, de la fijación de la "*orientación de la empresa*" a los resultados y no a los inputs.

La filosofía de la empresa permite diseñar los "*principios corporativos*" que corresponden a la segunda categoría mencionada, estableciendo un ordenamiento de los intereses individuales y de la comunidad. Por ejemplo, el debate de los últimos años sobre shareholder / stakeholders y, al propio tiempo, el hecho de la problemática de la normativa legal y legislativa en el contexto de la fijación de estos principios han provocado no solo rupturas graves de la visión, que han generado fracasos por falta de una orientación a resultados, sino también fracasos en la aplicación de los conocimientos disponibles al objeto de formalizar la tercera categoría de este sistema de integración.

Esta *tercera categoría* permite captar los potenciales que tienen las personas, sus conocimientos, competencias y aptitudes, e integrarlos, dentro de una forma organizativa, que no genere barreras para el acceso y desarrollo de los potenciales de las personas, como sucede generalmente, sino que sea posible que con los menores costes de coordinación se identifiquen las personas con el proyecto empresarial, integrándolas y motivándolas con la máxima eficiencia, no solo en la satisfacción de las personas, sino en el resultado de la empresa.

## **6. Alternativas organizativas y su valoración para la integración de la mujer en el trabajo**

Existen tres formas organizativas que reflejan, desde el punto de vista del tema que aquí nos ocupa de la integración de la mujer en

el trabajo de la empresa, diferentes alternativas:

1. Todo *diseño jerárquico* supone fundamentalmente una fijación totalmente rígida de las dos claves del diseño organizativo:
  - El espacio disponible para la organización está determinado por departamentos y por las funciones de acuerdo con las descripciones de los puestos de trabajo.
  - Los tiempos y su fijación constituyen uno de los elementos fijos que han de ser considerados como claves en el diseño de los sistemas burocráticos. Esto se aprecia en las expectativas y los resultados de horario flexible, por ejemplo.

### CAMBIO ORGANIZATIVO

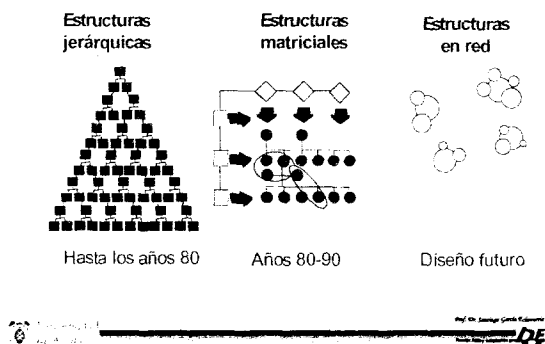


Figura 20

2. Una organización de tipo matricial constituye, sin duda, un compartir espacios diferentes, dentro de un espacio común, que constituye un ámbito limitado dentro de tiempos rígidos para resolver las necesidades de coordinación.
3. Los *trabajos en redes*, que son las únicas formas organizativas que generan los espacios flexibles y los tiempos abiertos para que pueda diseñarse la realización de las aportaciones, "*resultados*" dentro de equipos de altas

prestaciones, que se responsabilizan, tanto por la vía de organización de proyectos como de procesos. Esta es, sin duda, la clave del diseño organizativo inmediato que puede acometer la ruptura organizativa tradicional. La legislación vigente está orientada fundamentalmente al sistema burocrático, a la primera forma organizativa, que presenta espacios cerrados y tiempos rígidos, lo cual se puede observar en estos momentos en todo el debate europeo. Esta forma organizativa dominante no busca los espacios abiertos y tiempos flexibles al objeto de ir acomodándose a una orientación a "*resultados*" los talentos, capacidades y competencias disponibles.

Es importante encuadrar todo este fenómeno organizativo – estamos viendo aquí en la tercera categoría – dentro del "*concepto de racionalidad de la empresa*". La racionalidad de toda actividad económica y social no depende meramente de los medios (recursos) que se utilizan y de la manera en que se utilizan (normas), que corresponde al análisis económico tradicional, sino que va a depender de los "*objetivos*" que se establezcan. Esta es la nueva orientación en todos los diseños estratégicos de una empresa y de cualquier otra institución. Y la empresa tiene que definir claramente, desde la dimensión ética, que debiera ser coherente con la base económica, dos tipos de objetivos:

- a) Objetivos de tipo finalista para la empresa, los objetivos corporativos que corresponden a la empresa como institución y que son las que definen el gobierno de la empresa. Con lo que se trata de establecer cómo se va a producir el desarrollo de los potenciales de la empresa y de las personas implicadas dentro del marco que fijan los principios corporativos. Estos deben generar un *space management abierto* y unos tiempos de acuerdo con los potenciales de las personas orientadas a la mejor utilización y desarrollo de los mismos.
- b) Objetivos de tipo instrumental corresponden a un espacio de management ya definido. Se trata de una visión de corto alcance orientado a los recursos medidos en los resultados, no en el coste.

## FINES Y MEDIOS EN LA REALIDAD SOCIO-ECONÓMICA

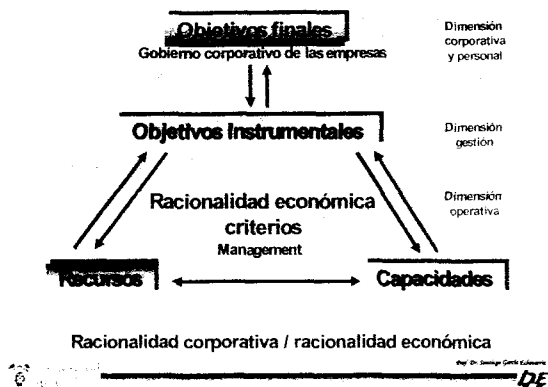


Figura 21

Solamente en un "*space management*" donde se concede espacio a la persona, a la mujer en este caso, es donde pueden y deben buscarse las soluciones adecuadas y específicas, de forma que en cada caso se tenga presente tanto las exigencias para el desarrollo de los potenciales de la mujer, respetando sus procesos de preferencia, como también a las necesidades, en cada momento, de la empresa.

De esta manera se dispone y se crea un espacio en la empresa que permita "*orientar a la persona*" generando la flexibilidad que corresponda a las posibilidades de orientarse al talento y a las prestaciones. Al propio tiempo se da espacio a la sociedad con el fin de poder regenerar y contribuir con la familia a resolver los problemas que al principio se han mencionado de intergeneracionalidad.

Puede afirmarse que la racionalidad instrumental, orientada a los costes, no debe abandonarse, pero es una racionalidad de corto alcance temporal y espacial, predominantemente de carácter económico, mientras que la racionalidad corporativa, de medio y largo alcance, constituye, sin duda, una de las claves del éxito de una actividad empresarial, está orientado a los resultados y a la contribución de la misma a la sociedad.

Puede decirse que todos los procesos multidimensionales que afectan al problema de la integración de la mujer vienen a converger en búsqueda de esa flexibilidad y compatibilidad con el entorno, en la persona y en las propias exigencias de la empresa. El reduccionismo tradicional a través de la norma legislativa no puede resolver el problema de la integración de la mujer en el trabajo, sino que ese problema tiene que resolverse dentro del contexto societario y de su integración en la dimensión corporativa de la empresa (Sandalio Gómez, 2003). Tiene que resolverse en la empresa en base a un nuevo estilo de dirigir y de un cambio en la orientación de la empresa pasando de la "*cultura de coste*" a la "*cultura del resultado*" como base para el fomento de los potenciales y desarrollo de las personas y de las instituciones con el fin de contribuir al desarrollo de la comunidad, esto es, su dimensión ética y económica.

## 7. Bibliografía

- Albach, H., (1993a): "*El papel del factor tiempo en la competitividad*", Lección Magistral, en: Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, 29 de abril 1993.
- Albach, H. (1993b): "*La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna economía de la empresa*", Conferencias, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Deutscher Instituts-Verlag (Ed.) (2004): "*Beruf und Familie*", Dossier, Colonia.
- Idw (Ed.) (2004a): "*Frau Dr. Auf dem Vormarsch*", año 30, 8 de enero 2004.
- Iwd (Ed.) (2004b): "*Wettbewerb der Geschlechter*", año 30, 20 de mayo 2004.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.) (2004): "*Frau und Beruf: Für Junge normal*", en: Argumente, núm. 1, Colonia.

- Instituto de Estrategia Empresarial (IEE) (Ed.) (2003): "*Desempleo femenino*", en: Documentación, 26 de noviembre 2003.
- Instituto de Estrategia Empresarial (IEE) (2004): "*Personas con formación universitaria en la UE y los países de adhesión en 2001*", en: Documentación, 8 de enero 2004.
- Lehman, K. (2003): "*Zusammenhalt und Gerechtigkeit, Solidarität und Verantwortung zwischen Generationen*", en: FORUM, ed. diw, año 53, núm 48, Colonia, 25 de noviembre 2003.
- Leisner, W. (2004): "*Mutterschaftsschutz durch Arbeitgeber?*", en: Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Adolf-Weber-Stiftung, año 43, núm. 6.
- Marr, R.; García Echevarría, S. (1997): "*La dirección corporativa de los recursos humanos*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Sánchez, L. (2004): "*Las empresas temen que los problemas de conciliación familiar deriven en dificultades laborales*", en: ABC, 20 de junio 2004. Se recoge un análisis del estudio realizado por el IESE.
- Sandalio Gómez (Ed.) (2003): "*La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales y medidas estructuradas de conciliación trabajo-familia*", Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales, IESE, Universidad de Navarra, Madrid.
- Tschirf-Kainberger, A. (2004): "*Das Glück zwischen Schreibtisch und Herd oder: Lassen sich Elternschaft und Management verbinden?* ", en: ZfO, año 73, marzo 2004, p. 154-156.
- Utz, A. F. (1998): "*Ética Económica*", Unión Editorial, Madrid.



## ÍNDICE DE WORKING PAPERS – SERIE POLÍTICA EMPRESARIAL

- 290 / BISKUP, R. (2005): *"El deterioro de la Unión Europea por afanes de gran potencia"*, Alcalá de Henares, 31 págs.
- 291 / CASTAÑO, R. (2005): *"La gestión integral de Recursos Humanos"*, Alcalá de Henares, 183 págs.
- 292 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): *"La empresa en un entorno macroeconómico"*, Alcalá de Henares, 24 págs.
- 293 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Orden Económico-Social como marco de la Transnacionalidad Empresarial"*, Alcalá de Henares, 23 págs.
- 294 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): *"Gobierno corporativo y dirección de la empresa"*, Alcalá de Henares, 31 págs.
- 295 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Impacto de las tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales"*, Alcalá de Henares, 20 págs.
- 296 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Exigencias corporativas y estratégicas de la Empresa en la conciliación de la vida laboral y familiar"*, Alcalá de Henares, 28 págs.
- 297 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Entwicklung der Spanischen Gesellschaft vor und nach dem beitritt zur Europäischen Union"*, Alcalá de Henares, 26 págs.
- 298 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Does the Lisbon strategy demand a cultural transformation un european business?"*, Alcalá de Henares, 41 págs.
- 299 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"The impact of globalisation on the configuration of business institutions: From corporate design to leadership"*, Alcalá de Henares, 34 págs.
- 300 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"La empresa y su entorno"*, Alcalá de Henares, 49 págs.
- 301 / BROCKOFF, K. (2005): *"Techonological Change and Corporate Governance"*, Alcalá de Henares, 30 págs.
- 302 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Ajuste del Sistema de Educación Superior Español a las exigencias comunitarias"*, Alcalá de Henares, 33 págs.
- 303 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006). *"Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial"*, Alcalá de Henares, 33 págs.

---

**Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)**

**Universidad de Alcalá**  
**Plaza de la Victoria s/n**  
**28802 Alcalá de Henares**  
**MADRID ESPAÑA**  
**Teléfono 91 885 42 00**  
**Fax 91 885 51 57**  
**[idoe@uah.es](mailto:idoe@uah.es)**  
**[www.idoe.org](http://www.idoe.org)**  
**<http://idoe.gioupm.com>**